

"Fiatal regionalisták IV. országos konferenciája"

2004. november 13-14.

Környezettudatosság-központú teljesítményértékelő modell

Környezeti teljesítmény – gazdasági érdek

A környezeti teljesítmény kettős aspektusban értelmezhető.¹ Egyrészt a szervezet-környezet kapcsolataiban a környezethasználat során fellépő terhelések, károsítások összességét jelenti, másrészt pedig a környezeti elemek megóvása kapcsán tett intézkedéseket és ezek eredményeit. Bár a két megközelítés alapvetően eltér egymástól, a gyakorlatban egymást kiegészítve kell alkalmazni őket. Ha nem ismerjük, nem tárjuk fel a környezeti terheléseket, akkor értelmét veszti a javító intézkedések eredményeinek mérése. Továbbá az intézkedések hatékonysága sem értelmezhető a terhelések változásának nyomon követése nélkül.

„Gazdasági szemmel” legjobban a profit-orientált szférában mutatható meg a környezetvédelem és gazdasági érdekek kapcsolata. Egy vállalat esetében a környezetvédelem – alapvetően – többletráfordításokat jelent. Új, tisztább technológiák megvásárlása, a kapcsolódó oktatások-képzések, az új piacok feltárása pénzügyi, humán és időbeli erőforrások fokozott igénybevételét jelentik. Ugyanakkor a szféra (rövid távú) érdeke nyereségének maximálása, melynek a környezetvédelem ügye ellent mond. A helyzet hasonló a non-profit rétegben is, csupán kevésbé élesen mutatkozik meg. E szervezeteknek is különböző célokat kell elérniük, feladatokat elvégezni, melyhez adott erőforrástömeg áll rendelkezésükre. Ha ebből a környezetvédelemre fordítanak, akkor előfordulhat, hogy az alapvető cél teljesülését nehezítik meg.

Túllépve a merev gazdasági gondolkodásmódon a környezeti teljesítménnyel való foglalkozás nem csupán egy újabb teher a szervezetek vállán. A 70-es évek elején Római Klub kutatásai rámutattak, hogy a természet korlátozottan áll rendelkezésünkre, és a rövid távú érdekek miatti kizsákmányolása ellehetetleníti a jövőt. Miután az ENSZ Környezet és Fejlődés Munkabizottsága megfogalmazta a fenntartható fejlődés elvét, látszott, hogy termelésünket és fogyasztásunkat úgy kell kialakítani, hogy a jövő fogyasztása ne váljon lehetetlenné. Mindez nem gazdaság-idegen fenyegetés, hanem olyan új szemléletmód, mely új megoldásokat igényel a gazdasági szereplőktől és az egész társadalomtól.

Ma már számos olyan megelőzésre épített megoldás született – és jelent meg publikáció formájában -, mely bizonyítja, hogy a környezetvédelem előmozdítható oly módon, hogy akár gazdasági előny kovácsolódjon belőle. Az irodai adminisztráció átgondolása, e-megoldások alkalmazása, a „zöld” termékpozícionálás, tisztább termelési megoldások, hulladékminimalizálás rövidebb-hosszabb idő alatt megtérülnek.²

A szervezet-környezet kapcsolata különböző minőségben valósulhat meg, a befektetett erőnek megfelelően. A megvalósulásnak három szintjét lehet megkülönböztetni:

- jogszabályi követelmények betartása;
- környezetirányítási rendszer működtetése;
- a szervezet tagjainak egyéni környezettudatosságára épített vállalati magatartás.

A környezeti teljesítmény mérése és értékelése e mintákhoz rendelhető.

¹ A környezeti teljesítmény fogalmi megközelítéseit tárgyalja Tóth (2001) munkája.

² A témában széles körben publikált a KÖVET-Inem Hungária.

A környezeti teljesítmény értékelése

A környezeti teljesítmény értékelésének három alapvető esete van:

- hatóságilag kötelező értékelés;
- beszállítói értékelés;
- önkéntes teljesítményértékelés.

Hatóságilag kötelező értékelésre (ún. környezetvédelmi felülvizsgálatra³) jogi nemmegfelelőség esetében kerül sor, formája és tartalma jogszabályban rögzített. A *beszállítói értékelés* esetében egy szervezet partnerei tevékenységével kapcsolatosan végez el környezeti teljesítményértékelést. Ezzel biztosíthatja – és bizonyíthatja - például azt, hogy az általa piacra vitt végtermék az alapanyag-kitermeléstől kezdődően környezetbarát módon valósult meg. Az *önkéntes értékelés* a saját szervezeten, saját tevékenységen elvégzett értékelést jelenti, melynek célja a teljesítmény javítása, az esetleges hibák feltárása és kiküszöbölése. A beszállítói és az önkéntes értékelés tartalma „szabadon” választható meg, így megfelelő gondosság mellett tulajdonképpen lehetőséget ad a speciális sajátosságok figyelembe vételére is.

A környezeti teljesítményértékelés tárgya lehet egy termék vagy szolgáltatás, de értelmezhető folyamatok, szervezeti egységek és szervezetek szintjén is.

Az értékelésnek több célja (is) lehet. A legfontosabbak az alábbiakban foglalhatóak össze:

- Költségmegtakarítás;
- Előírások betartása;
- Hatékonyabb irányítás;
- Cég piaci értékének, piaci pozíciójának fokozása;
- Jó hírnév;
- Dolgozók motiválása;
- Környezeti teljesítmény javítása;

A környezeti teljesítmény értékeléséhez használható módszerek sora egyre bővül.⁴ A nagyvállalatok mellett a kis- és középvállalkozói réteg is megtalálja a számára megfelelő technikákat. Az ökológiai térképezés például egy egyszerű, szemléletes, grafikus megjelenítésű teljesítményértékelő forma, mely kisvállalatoknál is kiválóan használható. Hátránya, hogy a mélyebb elemzési és értékelési megoldások hiányoznak belőle, de az nem is célja. A másik oldalról egy környezeti index előállítása olyan ráfordításokat igényelhet (metrológiai beruházás, emberi és időráfordítás stb.), melyeket egy néhány tíz fős szervezet nem tud vállalni. Bármely módszer használatával kapcsolatosan egy nagyon fontos alapelv

³ A felülvizsgálat jogintézményének alapjait a környezet védelméről szóló törvény teremti meg.

⁴ A környezeti teljesítmény értékelésének módszereivel foglalkozó számos irodalom áll rendelkezésükre. Ezek közül Tóth (2001) és Csutora-Kerekes (2004) munkáit emelném ki.

fogalmazható meg: a lényegesre való koncentrálás, azaz az adott szervezet esetében releváns környezeti tényezőkre és hatásokra koncentráljunk, az információ előállításának gazdaságossága mellett.

A környezeti teljesítményértékelési megoldások egy lehetséges – ám nem teljes körű - csoportosítását mutatja az alábbi táblázat:

Környezeti teljesítményértékelő módszerek csoportosítása

<i>Típus</i>	<i>Eszköz</i>
Megalapozó módszerek	Grafikus megjelenítések
	KIR hatásértékelési eljárásai
Indikátor módszerek	ISO 14031
	Öko-hatékonysági értékelés
Anyag- és energiaforgalmi módszerek	Öko-mérleg
	Környezeti költségszámítás
Hierarchizáló módszerek	Többlépcsős környezeti besorolás
	Környezeti minősítés
Szintetizáló módszerek	Környezeti teljesítmény index
	Öko-pont módszer
	Hatásokba való átszámítás

Forrás: Tóth (2001)

A módszerek közül szeretném kiemelni az ISO 14031 szabvány (Environmental Performance Evaluation – EPE) szerinti értékelést. Az EPE egy mérőszám alapú módszer, mely mögött a terhelés – állapotváltozás – intézkedés mechanizmus húzódik. E szerint a környezeti teljesítményértékelésnek ki kell terjednie a környezeti tényezők terhelésének mérésére (figyelemmel kiépítésére), a tevékenységünk hatására a környezetben bekövetkező változásokra, valamint az irányítás hatékonyságára. Mindez PDCA⁵ ciklus keretében valósul meg, azaz az intézkedések eredményessége a következő értékelési ciklusban a másik két tényezőn át nyomon követhető.

A kultúra helye a környezeti teljesítmény javításában

A környezeti mérőszámokkal átfogó, iparágon vagy országon belül összehasonlítható képet kaphatunk. Nem kapunk viszont igazán jó képet arról, hogy mi húzódik meg a mérőszám mögött. Lehet két vállalatunk, amelyeket egy indexszel értékelve 20-ból 17 pontot ért el.⁶ Egyforma a környezeti teljesítményük? Mondhatjuk, hogy igen. Ám más a helyzet, ha hozzátesszük, hogy az egyik egy cementgyár, amely az elmúlt években szűrők és új

⁵ A PDCA ciklus a Plan-Do-Check-Act, azaz Tervezd meg – Hajtsd végre – Ellenőrizz – Eszközölj célirányos beavatkozásokat gondolkodásmódot jelenti.

⁶ A példa fiktív és nem teljes körű, célja az alapprobléma érzékeltetése.

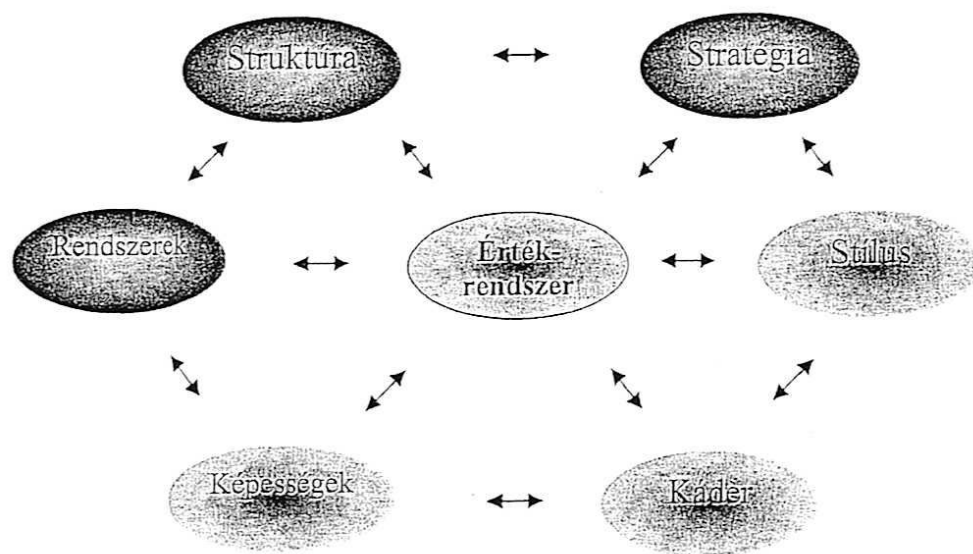
berendezések beépítésével tudott elérni ilyen értéket, a másik pedig egy kereskedelmi vállalat, akik zöld termékek értékesítését és a zöld gondolatvilág terjesztését tűzték ki célul. Az EPE egy komplex megközelítésű megoldás, ám az egyedi, kulturális alapú sajátosságok bekapcsolására nem ad(hat) lehetőséget.

A vállalati kultúrára a két legismertebb, szlogenszerű meghatározás a következő: „Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük”, illetve „A ragasztó, ami összetartja a vállalatot.” Buchowicz tudományos igényességgel fogalmazta meg, mi is a vállalati kultúra: „az nem más, mint az alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéletének, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége”.⁷

A szervezeti rendszert tekintve pedig úgy ragadható meg, hogy az a szervezettel kapcsolatban álló humán és nem humán elemek, valamint ezek kapcsolatainak sajátos szociológiai manifesztációja.⁸

A McKinsey 7S kultúramodell alapján látható, hogy a kultúra elemei egyben a környezeti teljesítményre stratégiai szinten hatást gyakorló elemek. A szervezeti stratégia, a strukturális megoldások, a vezetési stílus és a munkavállalók egyéni és együttes képességeinek minősége meghatározza a szervezet-környezet viszonyának alakulását.

McKinsey 7S kultúra-modellje



Forrás: Heidrich (2000)

A környezeti teljesítmény mérésére szolgáló átfogó modell alapjai

A minőségügy világában nem ismeretlen fogalom, hogy egy szervezet teljesítményét komplex módon elemezzék és értékeljék. Ezen eljárások adják a minőségdíjak odaítélésnek alapját.⁹ Az egyik legnépszerűbb átfogó modellt az Európai Minőségirányítási Alapítvány (EFQM)

⁷ A szervezeti kultúra kérdéssel részletesen foglalkozik Heidrich (2000) műve.

⁸ A definíció saját kutatások eredménye, publikálva Berényi-Heidrich (2004) munkában.

⁹ A minőségdíjak magas szintű elismerést jelentenek a vállalatok, szervezet számára, így versenyelőny-szerzési hatással bírnak. Makroszinten versenyt gerjesztő hatásúak.

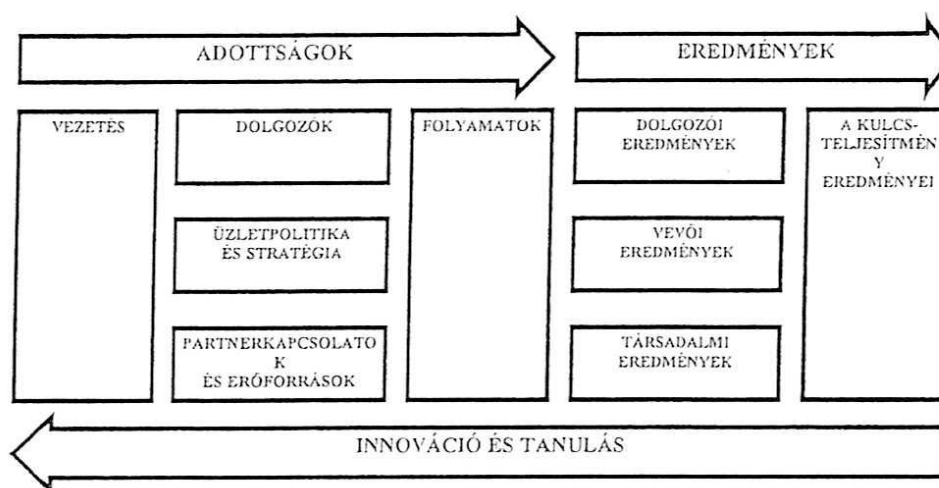
készítette el. Ebben adottság és eredményelemeket különítettek el. Az adottságok értékelik, hogy a szervezet a rendelkezésére álló lehetőségeket milyen hatékonyan használta fel:

- milyen a vezetés elkötelezettsége, részvétele a TQM terén;
- milyen minőségű a dolgozók bevonása, igényeik felmérése és a HR állomány fejlesztése;
- mennyire hatékonyan lett megfogalmazva a stratégia;
- hogyan kezelik erőforrásaikat és partnerkapcsolataikat;
- hogyan irányítják a szervezeti folyamatokat.

Az eredmények azt értékelik, hogy mit értek el az adottságokon keresztül a vevők, a dolgozók, a tágabb környezet tekintetében, továbbá hogyan jelenik ez meg üzleti eredményükben.

Az EFQM modell követi a PDCA logikát, azaz az adott időszaki eredmények tükrében a következő időszaki adottság-felhasználás tervezése a hatékonyság fokozása érdekében történhet.

Az EFQM kiválósági modell



Forrás: Bodor (2001)

A fentiek alapján – elsősorban az EPE és az EFQM erényeire támaszkodva – egy átfogó, összehasonlító értékelésre és önértékelésre is alkalmazható teljesítményértékelő modell kidolgozását látom célravezetőnek. Ebben a kulturális tényezőknek magas súlyt kell képviselni, hiszen a miértekre ezúton kaphatunk választ.¹⁰

A környezettudatosság központú teljesítményértékelés modelljének elemei

¹⁰ A témában a Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetében OTKA pályázatot nyújtottunk be, annak elbírálását várjuk.

A szervezeti szintű környezeti teljesítmény értékeléséhez három stratégiai szempont elemzését tartom szükségesnek:

- szervezeti háttér;
- szervezeti szándék;
- szervezeti eredmények.

A *szervezeti háttér* szempontja az EFQM modell adottságaihoz hasonló szerepű. Azt vizsgálja, hogy milyen lehetséghalmazzal, erőforrásokkal bír a szervezet annak tekintetében, hogy környezeti kapcsolatait megismerje, elemezze, értékelje és befolyásolja.

A *szervezeti szándék* szempontja kapocs-szerepet tölt be a háttér és az eredmények között. A szervezet azon céljainak és elképzelésének számba vételét jelenti környezeti és gazdasági aspektusból egyaránt, melyek megmutatják, mely környezeti tényezők milyen módon kívánják teljesítményüket fokozni.

A *szervezeti eredmények* szempontja azt vizsgálja, hogy a működés során milyen pozitív és negatív hatásokat fejtettek ki szűkebb és tágabb környezetükkel kapcsolatban. E szempont – gazdasági megfontolásból – tartalmazza az üzleti eredmények kategóriáját, hiszen hosszú távon, fenntartható módon a megfelelő szervezet-környezet kapcsolatkezelés elengedhetetlen feltétele az üzletileg sikeres működés.

A szervezeti háttér szempontja komplex elemzést igényel. Vizsgálja a szervezeti kultúrát, a struktúrát és a stratégiát, melynek hármasa a szervezetek működésének alapvető jellemzője.

A szervezeti háttérben belül a kulturális háttér elemei a következők:

- Értékrendszeri sajátosságok
- Vezetők jellemzői
- Beosztottak jellemezői

A fenti meghatározások alapján belátható, hogy a kulturális jellegzetességeket vizsgálni egy olyan releváns terület bevonását jelenti, melynek számszerűsítése nem könnyű, de átfogó módon jellemzi a szervezetet környezettudatosság szempontjából (is).

A *vezetők* szerepét két okból szükséges kiemelni. Egyrészt hatalmi pozíciójuknál fogva, másrészt példakép-szerepük miatt. A vezetés jellemezője, hogy az erőforrások fölötti rendelkezési joggal bírnak, tehát ennek a rétegben van meg a lehetősége arra, hogy a különböző környezeti teljesítményű megoldások között válasszanak.

A *beosztottak* személyiségének vizsgálata azért jelenik meg, mert a szervezeten belüli az ő tevékenységük lesz a környezeti teljesítmény közvetlen kiváltója. Megtalálva azon motivációs pontokat, mellyel környezettudatos(abb) irányba lehet befolyásolni viselkedésüket, hatékonyabb együttműködés érhető el.¹¹

¹¹ Véleményem szerint hosszú távú és átütő környezeti eredményeket elsősorban a környezettudatosság, a környezeti nevelés fokozásával lehet elérni. Mindez azonban nem jelenti, hogy a különböző formájú szabályozások szükségtelenek vagy helytelenek lennének, csupán azt, hogy milyen fókuszra van szükség.

A stratégiai háttér szempontja nem a vállalati célok és akcióprogramok tartalmi minőségét vizsgálja, hanem annak módszertani megalapozottságát, struktúrához való illeszkedését, valamint a stratégia szervezeten belüli ismertségét és elfogadottságát.

A strukturális háttér szempontjának elemei a következők:

- Műszaki-technológiai háttér
- Partnerkapcsolatok
- Irányítási rendszer
- Informatikai háttér

A *műszaki-technológiai háttér* a jelen folyamatok eszkozhatterének számba vételét és értékelését jelenti környezeti szempontból. Az épületek, gépek, berendezések színvonala, állapota, erőforrás-felhasználása, emissziós paramétereinek feltárása megalapozza a környezeti teljesítmény javítását célzó beruházások megvalósítását.

A *partnerkapcsolatok* nem csupán a szervezettel üzleti kapcsolatban állókkal való kommunikációt és együttműködést jelenti, hanem ide tartoznak a társadalmi, közigazgatási szervezetek, továbbá a helyi környezetben élő szomszédos háztartások és szervezetek is.

Az *irányítási rendszer* a szervezeti döntéshozatal, a belső kommunikáció és a participáció minőségét vizsgálja, az informatikai háttér pedig a szervezet működését támogató információk előállításának, továbbításának, tárolásának és felhasználásának módozatait.

A *szervezeti szándék* szempontja a stratégia tartalmi kérdéseivel foglalkozik. Itt kell számba venni az igénybe vett környezeti tényezőket, ezek állapotát, továbbá a teljesítmény javítása érdekében tett intézkedések célkitűzéseit. Ezen célokat legalább stratégiai és operatív szintre bontva kell megjeleníteni, környezeti és gazdasági aspektusból egyaránt vizsgálva. A szervezeti szándék kifejtésének mélysége természetesen egy kisvállalat és egy multinacionális szervezet esetében eltérő. Általánosságban az a követelmény fogalmazható meg, hogy a szervezeti sajátosságokhoz és az információk gazdaságos előállításához igazodóan kell a szervezeti szándékokat megfogalmazni, és ezekhez mértén értékelni.

A szervezeti eredmények szempontjának vizsgált elemei a következők:

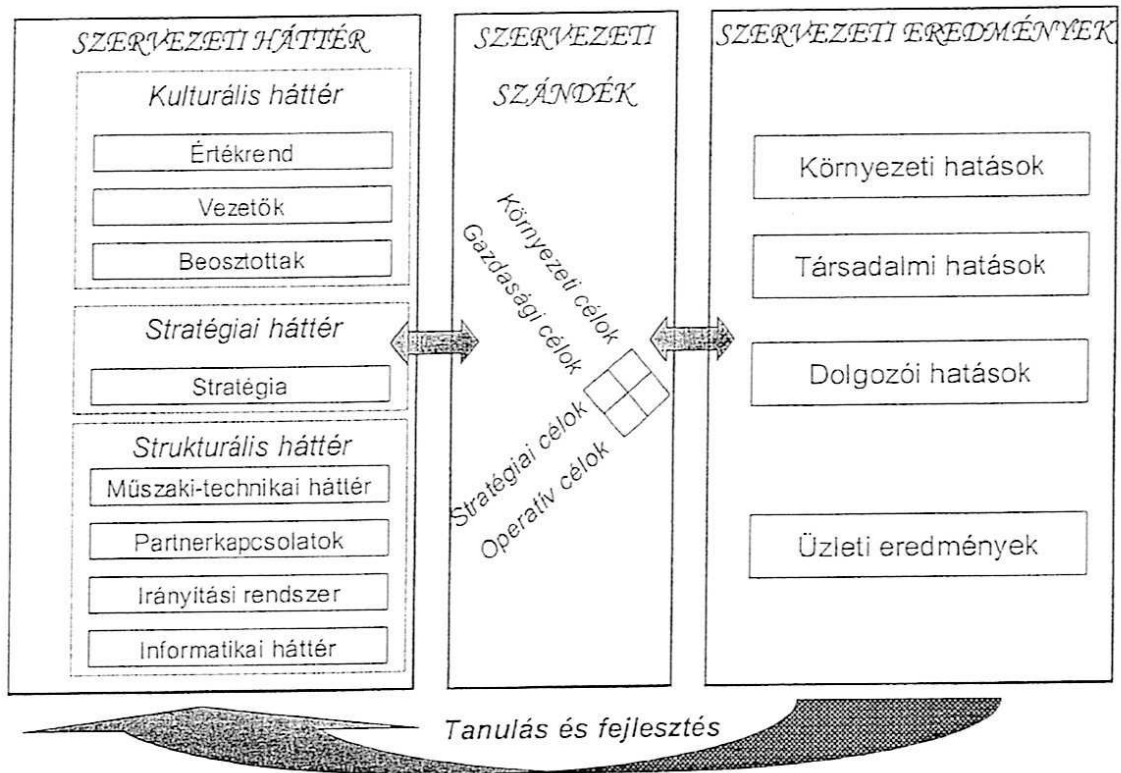
- Környezeti tényezőket érintő hatások
- Társadalmi hatások
- Dolgozói hatások
- Üzleti eredmények

A *környezeti hatások* tulajdonképpen a szervezeti szándék szempontban kitűzött célok, a környezeti teljesítmény minőségét vizsgálja. A *társadalmi hatások* komplex módon értékelik a szervezet tevékenységének társadalmi elfogadottságát, és a partnerkapcsolatok kezelésének eredményességét.

A *dolgozói hatás* a szervezeten belüli elemek motiváltságát, és elégedettségét méri. Az *üzleti eredmények* a szervezet üzleti sikerességét veszi számba, a fent említett fenntarthatósági szempontból.

Az átfogó modell – kiegészítve a PDCA logika érvényesülésével – az alábbi módon ábrázolható:

Környezettudatosságra épített teljesítményértékelés modellje



Forrás: saját munka

A környezettudatosságra épített teljesítményértékelés modelljének működése

A modell két módon használható fel. Egyrészt ajánlható szervezeti önértékelés elvégzésére, másrészt területi összehasonlításra. Önértékelésre azon szervezeteknek javasolható, akik szeretnék megismerni saját környezeti teljesítményüket, az e mögött húzódó tényezők és kapcsolataikat, továbbá feltett szándékuk, hogy javítsák teljesítményüket. Területi összehasonlításként európai, országos és regionális szinten használható a potenciálok felmérésére és a különböző szervezetek működésének (végső soron pedig az adaptálható jó gyakorlatok) feltárására és összehasonlítására.

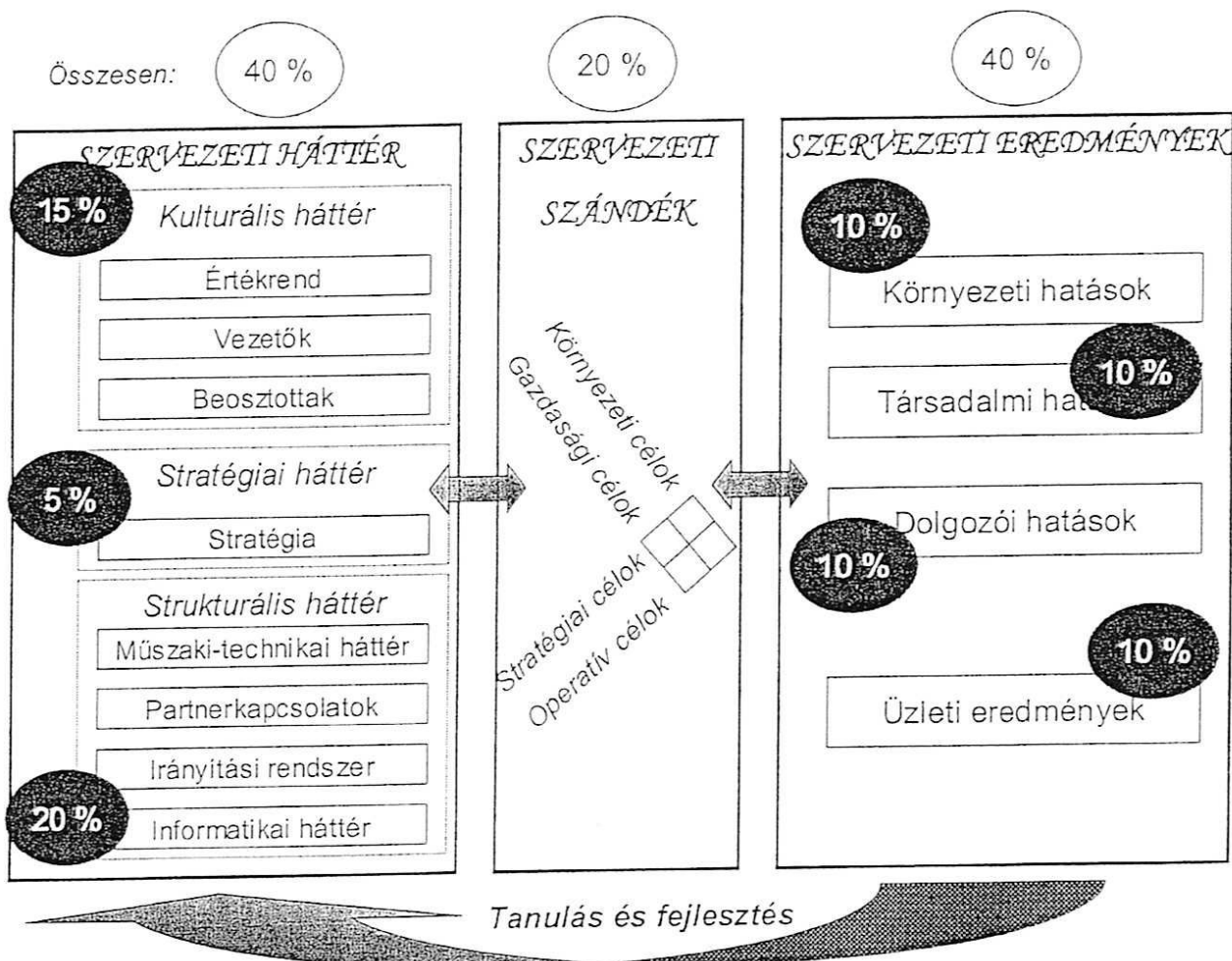
Egy kiterjedt hálózattal rendelkező szervezet estében a két felhasználási mód összekapcsolódhat: a szervezeti egységek egységes metodikájú értékelése az egész szervezet szintjén önértékelést jelent, ugyanakkor egy belső versenyt indítva segít a környezeti teljesítmény javításában.

A felmérés módszertanát tekintve *kérdőíves felméréssel és szöveges értékeléssel* együtt dolgozik. A kérdőívek alapján statisztikailag jól elemezhető és összehasonlítható érték rendelhető a szervezetekhez, ezt azonban a végeredmény tekintetében – megfelelő súlyozással – korrigálni szükséges a számszerűen nem jellemezhető tényezőkkel. Az értékelésben kiemelt szerepe van a kérdőívben megfogalmazott kérdéseknek. Minden modell-elemre több kérdésből és egymással kapcsolatban álló kérdés-rendszernek kell vonatkozni, az oksági viszonyok feltárhatóságának érdekében.

A pontos módszertant, valamint a súlyok kialakítását szakértői csoportmunka keretében kívánom megvalósítani. A csoportmunka keretében gazdasági és környezetvédelmi szakemberekkel konzultálva lehet biztosítani azt, hogy az egyes tényezők releváns módon kerüljenek számbavételre, a módszer széles körben alkalmazható legyen, továbbá azt, hogy a tényezők súlyozása a fenntartható fejlődés elvének megfelelően mozgítsa elő a szervezetek környezeti teljesítményének alakulását.

Első megközelítésben az alábbi súlyértékeket rendeltem a modell elemeihez:

Környezettudatosságra épített teljesítményértékelési modell súlyozása



Forrás: saját munka

A vázolt környezettudatosság központú modell hosszú távú társadalmi szerepe az, hogy a gondolatmenetet követve a szervezet számára rendelkezésre álljon egy iránytű, mely segít:

- a működési folyamatok környezettudatos megtervezésében és lebonyolításában;
- a szervezeten belüli együttműködés fokozásában;
- a jó gyakorlatok feltárásában, majd elterjesztésével a társadalmi igények fokozottabb kielégítésében.

A kutatással kapcsolatos következő lépés a modell gyakorlati alkalmazhatóságának vizsgálata a megfelelő pontosítások és PILOT-felmérés elvégzésével.

Hivatkozások

1997. évi LIII. törvény a környezet védelmének általános szabályairól
- Berényi L. - Heidrich, B (2004) Párduc vagy elefánt?, *Marketing&Menedzsment* 2004/2
- Bodor, P. – Hercz, E. (2001) A szervezeti kiválóság mérése és bemutatása, *IMFA, Budapest*
- Csutora, M. – Kerekes, S. (2004) A környezetbarát vállalatirányítás eszközei, *KJK-KERSZÖV, Budapest*
- Györi, P. (1999) Iránytű a minőséghez vezetőknek, *ISOCONT KFT, Budapest*
- Heidrich, B (2000) Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, *Bíbor Kiadó, Miskolc*
- ISO 14031 szabvány: Környezeti menedzsment – A környezeti teljesítmény értékelése
- Kun-Szabó, T. (szerk.) (1999) A környezetvédelem minőségmenedzsmentje, *Műszaki Könyvkiadó, Budapest*
- Parányi, Gy. (szerk.) (2001) Minőséget – gazdaságosan, *Műszaki Könyvkiadó, Budapest*
- Tóth, G. (2001) Környezeti teljesítményértékelés, *KÖVET-INEM Hungária, Budapest*